

第一回検討会での主要なご意見

経済産業省 商務・サービスグループ

(コンビニのビジネスモデルについて)

・立地の悪いところから良いところへの店舗移転は、もっと進めていくべき。チェーンによっては業態転換の支援をしているところもある。高齢化に対し、イグジットを用意することは重要な課題となる。店舗統合・再編を進める観点でも、こうした取組は重要。(根本委員)

・国内で新たな収益を生む事業、新事業というのを展開してほしい。サードパーティに物流を委託して、コンビニのお店から商品を非常に近いところに宅配するとい例あり。これが新たな収益源になって全国展開できるようになると、1店当たりの日販を上げる可能性もある。(根本委員)

・IT活用が進むとコンビニを訪れる必然性がなくなるのではないか。場所としてのコンビニに人を呼び込む仕掛けをつくることが大事。(田中委員)

・ドラッグストアや電子商取引でも24時間買い物が可能で、様々なプレイヤーが消費者を取り合っており、物販だけでは店舗を維持するだけの売上が取れない構造になっている。小売横断的視点から、金融やその他サービスも提供することで店舗維持コストをまかなうことができる構造を作らなければならない。(関灘委員)

・平均日販は横ばいだが、サービスの売上は微増している一方、物品の売上げは微減。サービスの割合が高くなることで人手がかかるような構造になっているのではないか。(土屋委員)

(本部と加盟店の関係について)

- ・フランチャイズシステムは当事者の動機付けをする仕組みであり、オーナーの努力次第でリターンが増えるというインセンティブがあるはずだが、システム全体の中でその構造が少しずつれてきているのではないか。(小塚委員)
- ・チャージ率の見直しは、難しい経営判断が入るが、地域によって単純に決めることは非常に危険。なるべく多くの店が事業運営を継続しやすくなる体系を考えていく必要あり。複数店舗経営が増えていくと、これを支援する方法を考えないとうまくいかない。(根本委員)
- ・ITを使って、加盟店への支援レベルを下げずに、一人当たりの店舗指導員でより多くの店舗を見ることができた場合は、両者にとっても望ましい。(根本委員)
- ・店長は一国一城のオーナーであるが中間管理職のようでもある。オーナーと労働者は全く同じではないと思うが、働く人として守るべきものがどこにあるのではないか。(宮島委員)
- ・構造的な問題としてオーナーと本部のパワーバランスがゆがんできているのではないか。これを政策・制度としてどのようにしていくか。労働法、経済法、経産省の政策的介入など様々な可能性があるが、全体を俯瞰して考える必要がある。(水町委員)
- ・コンビニの特徴として、他のフランチャイズと比較しても、契約条項が詳細かつ多数ある。どの条項が負担となっているかという議論はあるが、全体としてのバランスがどうかという視点を持つ必要がある。(若林委員)
- ・オーナーの契約更新意向に関する調査結果は深刻。ビジネスである以上、オーナーが契約を更新したくなるような利益を上げられることが重要。IT化や人手不足に対する本部のサポート、ポイント還元などの手を打つと思うが、それでも難しいようであれば、チャージ率の契約の見直し等も最終的には視野に入れる必要があるのではないか。(永井委員)

(オペレーションの柔軟化について)

- ・全店一律的な契約・店舗運営を弾力化すべき。同じ地域の中でも、個店によって商圈や競争環境や運営体制は異なるため、その差異を踏まえて、営業時間や店舗運営等を弾力的にやっていけるようにする必要あり。一律的なものが効率的であった時代から、一定程度弾力的なものの方が良い時代に移行してきている。(根本委員)
- ・地域特性や顧客の要望を捉えたサービス展開をする必要があるが、そのためにはオーナーの裁量のバランスを見直す必要があるかもしれない。本部からの締め付けが厳しくなるほど、やらされている感が強くなるが、裁量が大きくなれば良い影響が出てくるのではないか。(田中委員)

(コンビニのサービスに対するコスト分配について)

- ・ATMや住民票等、オンラインサービスを提供するためのネットワークは、本部が投資し、オーナーがロケーションを維持。社会全体で見て、付加価値としてのコンビニの貢献分をコスト面で適正に分配しているか。(夏野委員)
- ・宅配便や公共料金、防犯、災害対応など、コンビニが社会インフラとして貢献してきた部分について、コスト分配の問題があり、従業員や本部に対し、過剰な負担がかかっているのではないか。(古谷委員)
- ・災害時の対応や防犯など、コンビニの役割が益々重要になる一方で、社会、本部、国民はその活動に適切に報いているのか。(宮島委員)
- ・レジ袋、食品ロス、物流、SDGsに繋がる大きな課題について、コンビニの利用者の意識に与える影響は大きいいため、コンビニでの発信は重要。また、過疎地で一体見守り拠点のような機能を担わせるとすれば、コンビニを支える仕組みがないと加盟店の負担が増えるだけになってしまう。(宮島委員)
- ・コンビニの労働量の増加はオーナーだけでなくアルバイトの採用にも影響。コンビニのアルバイトは覚えることが多くて大変なので他のアルバイトの方が良いという声を聞く。社会的インフラとしてのコンビニに社会がフリーライドするのではなく、それをどうサポートするか考えるべき。(若林委員)

(コンビニの社会的役割について)

- ・食品ロスやプラスチックの問題、24時間営業の問題について、消費者側より従前から問題提起はされていたが、十分に対応されてこなかった。ただし、最近では、本部としてCSRやSDGsの取組なども進んできている。このような活動は消費者側も取組が求められており、皆で協力することでコンビニの新たなあり方を検討すべき。(古谷委員)
- ・モノを販売しているという観点からは小さな倉庫と同じであり、防災や介護まで含めたコミュニティの拠点としての機能などを設けることもありえるかもしれない。(田中委員)
- ・防災の観点からも、立地によって期待される機能は違う。ロードサイドの店舗は帰宅困難者への情報提供、住宅街の店舗では物販が重要になる。(宇田川委員)
- ・災害時、小さな避難所にお弁当を届けるための小型で温度管理できる車両や、製造能力を持っているのは、やはりコンビニ。大きな災害時には、普段のビジネスとは違うが、コンビニの活躍がある。(宇田川委員)

(コンビニの立地による役割の違いについて)

- ・大都市圏、中核都市、地方など、立地する地域によって競合環境も異なり、コンビニの役割についても異なる。社会的役割も変わってくるのではないかと。(小塚委員・関灘委員)

(テクノロジーについて)

- ・今後5年、10年先を考えた場合、必ずIT化の進展によって、今よりも少ない人数で店舗運営ができるはず。技術革新によって生産性を上げ、オーナーはもちろんだが、アルバイトを2人、3人にしていくことで生産性を上げるべき。(根本委員)
- ・中国では、レジの無人化で浮いたコストを用い、顧客とコミュニケーションするスタッフとして配置したり、商品の良さを追求したりすることが多くなっている。日本人はよりコミュニケーションを重視するので、同じような流れが起きるのではないか。テクノロジーによる支援を人的コスト削減で考えるのではなく、より楽しく自由に、経営を楽にするものとして考えたほうが良い。(藤井委員)
- ・中国ではすべてがオンラインで繋がっており、信用スコアなどの評価システムにより人々の行動が良い方向に変化した。このような評価システムを抑圧的に管理するのではなく、良いことをすることでメリットが増えるような形で活用することで、オーナーや従業員をモチベートするという方向性が重要ではないか。(藤井委員)

(その他)

- ・検討の時間軸について、足元では人手不足が深刻だが、それは来年のオリンピック・パラリンピックを控えてという事情もある。他方で、フランチャイズシステムにおけるインセンティブの組み方は10年、20年の単位で維持できるものにする必要があり、短期・中期を分けて考える必要がある。（小塚委員）
- ・コンビニの働き方改革により他業種の働き方改革が進む面がある。コンビニが24時間営業なので他の流通業界が動かないといけないということもある。他の業界との関係も見て、どういう形で働き方改革を進めることができるのかを考えるべき。（水町委員）
- ・社会インフラ、生活者の満足、オーナーや従業員のモチベーション、株主の期待、メーカーとの関係、金融サービス、海外進出等、多岐にわたる視点をバランス感を持って検討する必要がある。（関灘委員）
- ・小売業は過去にも大きな変化を経験してきたが、改めて社会の変化を意識してコンビニのあり方を検討する必要。オーナー、消費者、地域などステイクホルダーは多様であり、多様な視点から実態把握を進めるべき。全体最適と部分最適を意識し、大きな枠組みの中で将来ビジョンを考えていくべき。（伊藤座長）